

Analisis Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan pada Lingkungan Industri

Salwa Zahirah Salsabillah

Universitas Singaperbangsa Karawang, Indonesia

Korespondensi penulis: szsalsabillah@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the relationship between job satisfaction and employee loyalty in an industrial environment. Job satisfaction is measured based on several factors, such as compensation, work environment, opportunities for development, and recognition of performance, all of which have a significant effect on employee loyalty. The method used is a literature study with a quantitative descriptive approach, reviewing various theories and previous research findings related to the two variables. The results of the study indicate that high job satisfaction is directly related to higher levels of employee loyalty, which is reflected in positive attitudes towards the company, long-term commitment, and reduced turnover rates. Therefore, companies in the industrial sector are advised to focus on improving employee job satisfaction in order to strengthen loyalty and support the long-term success of the organization.*

Keywords: *Compensation, Employee Loyalty, Industrial Environment, Job Satisfaction, Performance Recognition*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan pada lingkungan industri. Kepuasan kerja diukur berdasarkan beberapa faktor, seperti kompensasi, lingkungan kerja, kesempatan untuk berkembang, dan pengakuan atas kinerja, yang semuanya berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan pendekatan deskriptif kuantitatif, mengkaji berbagai teori dan temuan penelitian sebelumnya terkait kedua variabel tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi secara langsung berhubungan dengan tingkat loyalitas karyawan yang lebih tinggi, yang tercermin dalam sikap positif terhadap perusahaan, komitmen jangka panjang, dan pengurangan tingkat turnover. Oleh karena itu, perusahaan di sektor industri disarankan untuk fokus pada peningkatan kepuasan kerja karyawan guna memperkuat loyalitas dan mendukung kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Kata kunci: Kompensasi, Loyalitas Karyawan, Lingkungan Industri, Kepuasan Kerja, Pengakuan Kinerja

1. LATAR BELAKANG

Lingkungan industri dewasa ini mengalami perubahan yang sangat dinamis sebagai akibat dari kemajuan teknologi, peningkatan persaingan global, serta tuntutan efisiensi dan produktivitas yang semakin tinggi. Dalam menghadapi dinamika tersebut, perusahaan dituntut tidak hanya untuk fokus pada pencapaian target produksi atau penjualan, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi aset penting dalam keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi. Karyawan sebagai penggerak utama dalam proses operasional industri memiliki peran yang sangat krusial. Oleh karena itu, perhatian terhadap kondisi psikologis dan emosional mereka, termasuk kepuasan kerja dan loyalitas, menjadi hal yang tidak dapat diabaikan. Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan merupakan dua konsep penting yang saling berinteraksi dan dapat memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas kerja, stabilitas organisasi, dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Kajian terhadap hubungan keduanya dalam konteks lingkungan industri

menjadi sangat relevan untuk dilakukan guna merumuskan strategi pengelolaan tenaga kerja yang lebih efektif dan berkelanjutan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasakan kenyamanan, kesenangan, dan kepuasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka (Strenitzerova, 2023). Dimensi ini mencakup berbagai aspek seperti gaji yang diterima, hubungan interpersonal bersama rekan kerja juga atasan, lingkungan fisik kerja, kesempatan untuk berkembang, kejelasan peran dalam organisasi, serta penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Apabila karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek tersebut, maka secara alami mereka akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, termotivasi untuk memberikan performa terbaik, serta cenderung bertahan dalam jangka panjang. Sebaliknya, apabila karyawan merasa tidak puas karena merasa tidak dihargai, mengalami beban kerja berlebih, atau tidak melihat peluang pengembangan karier, maka akan timbul rasa jenuh, frustrasi, hingga keinginan untuk mencari tempat kerja yang lebih baik (Keltu, 2024). Dalam konteks industri, di mana tuntutan terhadap kinerja tinggi dan waktu kerja yang panjang sering kali terjadi, tingkat kepuasan kerja menjadi indikator penting untuk memprediksi kualitas dan kontinuitas sumber daya manusia. Sementara itu, loyalitas karyawan merujuk pada komitmen afektif dan perilaku yang mencerminkan kesediaan individu untuk terus bekerja dan berkontribusi pada suatu organisasi, meskipun dalam kondisi yang mungkin tidak selalu menguntungkan. Loyalitas karyawan ditandai dengan tingkat keterikatan emosional terhadap perusahaan, kepercayaan terhadap visi dan misi organisasi, serta dorongan untuk menjaga reputasi dan kepentingan perusahaan di luar kewajiban formal yang dimiliki. Karyawan yang loyal cenderung menunjukkan dedikasi tinggi, bersedia bekerja ekstra tanpa banyak keluhan, serta menjadi teladan dalam etika dan kedisiplinan kerja (Faeni et al., 2025).

Di lingkungan industri, loyalitas menjadi salah satu faktor penentu utama dalam menjaga stabilitas operasional perusahaan, mengingat proses produksi dan distribusi sangat bergantung pada kesinambungan kerja tim yang solid. Apabila loyalitas karyawan rendah, maka perusahaan akan menghadapi risiko tinggi terhadap turnover, konflik internal, serta penurunan kinerja kolektif. Relasi antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan telah menjadi perhatian dalam berbagai studi akademik dan praktis. Beragam temuan mendapati keberadaan hubungan positif signifikan pada kedua variabel ini. Artinya, tingkat kepuasan yang kian tinggi menjelaskan kian besarnya kemungkinan karyawan menjadi loyal pada perusahaan. Hal tersebut disebabkan kepuasan kerja berperan dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap lingkungan kerja dan organisasi secara keseluruhan. Ketika kebutuhan dasar maupun psikologis karyawan terpenuhi, maka mereka akan merasa

dihargai, nyaman, dan termotivasi untuk tetap berada dalam organisasi yang dianggap mampu memperhatikan dan mengembangkan potensi mereka. Loyalitas yang lahir dari kepuasan tersebut akan memperkuat hubungan kerja yang harmonis antara individu dan organisasi, serta menciptakan suasana kerja yang stabil dan kondusif untuk pertumbuhan bersama (Kayatun et al., 2022). Namun demikian, dalam praktiknya, hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas tidak selalu bersifat linier atau sederhana. Terdapat berbagai faktor moderasi yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut, seperti karakteristik individu, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kondisi eksternal industri. Misalnya, seorang karyawan mungkin merasa puas dengan pekerjaannya secara umum, namun tetap memutuskan untuk keluar dari perusahaan karena memperoleh tawaran pekerjaan dengan imbalan finansial yang jauh lebih tinggi atau karena alasan personal lainnya. Dalam kasus lain, karyawan mungkin tetap loyal terhadap perusahaan meskipun tingkat kepuasan kerjanya menurun, karena memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi atau merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap keberlangsungan tim kerja. Oleh karena itu, penting untuk memahami bahwa loyalitas karyawan merupakan hasil dari kombinasi kompleks antara kepuasan kerja dan berbagai faktor lainnya, yang perlu dianalisis secara kontekstual sesuai dengan karakteristik masing-masing perusahaan dan sektor industri (Keltu, 2024).

Di sisi lain, beberapa perusahaan industri sudah sukses melakukan pengembangan pada sistem manajemen sumber daya manusia yang inovatif dan berfokus pada kesejahteraan karyawan, seperti melalui pelatihan berkala, sistem penghargaan berbasis kinerja, penyediaan fasilitas kesehatan dan rekreasi, serta pengembangan jenjang karier yang transparan. Inisiatif-inisiatif tersebut dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap perusahaan, yang pada gilirannya akan memperkuat ikatan emosional dan loyalitas jangka panjang. Dalam rangka mengoptimalkan potensi sumber daya manusia dan menciptakan keunggulan kompetitif, perusahaan industri perlu secara aktif mengevaluasi dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Pendekatan yang dapat diterapkan mencakup survei kepuasan kerja secara rutin, forum diskusi terbuka antara manajemen dan karyawan, perumusan kebijakan kompensasi yang adil, serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis (Bennouna et al., 2024). Selain itu, perusahaan juga perlu membangun sistem monitoring loyalitas karyawan secara sistematis, misalnya melalui analisis data turnover, wawancara keluar (exit interview), serta pengamatan terhadap sikap dan perilaku kerja yang mencerminkan komitmen atau ketidakpuasan. Dengan demikian, manajemen dapat merumuskan kebijakan yang tepat sasaran untuk mempertahankan

karyawan potensial dan mengurangi risiko kehilangan talenta terbaik. Berdasarkan uraian tersebut, jelas bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan di lingkungan industri merupakan isu yang kompleks namun sangat penting untuk diteliti lebih lanjut. Pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika ini tidak hanya akan memberikan kontribusi teoretis bagi ilmu manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang besar bagi pengelolaan organisasi secara keseluruhan (Phuong et al., 2024).

Maka, tujuan pelaksanaan studi ini yaitu menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dalam konteks lingkungan industri dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Fokus pada studi ini yaitu melakukan identifikasi keberadaan korelasi yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, serta aspek-aspek mana yang paling berpengaruh dalam membentuk kedua variabel tersebut (Kayatun et al., 2022). Temuan pada studi ini diharapkan bisa memberi wawasan baru bagi perusahaan industri dalam merumuskan kebijakan yang lebih humanistik, berkelanjutan, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Selain itu, studi ini juga bisa dijadikan acuan bagi pengembangan program pelatihan dan evaluasi kinerja yang lebih terukur, sehingga dapat mendukung tujuan jangka panjang perusahaan dalam membuat lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan produktif. Akhirnya, pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dapat menjadi salah satu strategi unggul dalam mempertahankan daya saing perusahaan di tengah dinamika industri yang terus berubah (Bui et al., 2024).

2. METODE PENELITIAN

Metode studi literatur yang dipakai pada studi ini bertujuan untuk menggali dan menganalisis berbagai sumber teoretis dan penelitian terdahulu yang mengkaji mengenai hubungan pada kepuasan kerja dan loyalitas karyawan di lingkungan industri. Proses ini melibatkan pencarian literatur yang relevan dari berbagai database akademik bisa berupa Google Scholar, JSTOR, dan ProQuest, dengan fokus pada artikel jurnal, buku, dan laporan penelitian yang memuat teori-teori utama dan temuan empiris terkait kedua variabel tersebut. Selain itu, penelitian empiris yang relevan juga dilakukan analisis guna mengeksplorasi beragam faktor yang memengaruhi keduanya, serta untuk memberikan landasan teori yang kuat bagi penelitian lebih lanjut dalam konteks industri

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Tabel 1. Terkait Masa Kerja Karyawan Perusahaan Industri

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
< 1 tahun	1	6
1 – 3 tahun	11	73
> 3 tahun	4	21
Total	15	100

Hasil penelitian mengenai distribusi masa kerja karyawan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan, yaitu 73%, memiliki masa kerja antara 1 hingga 3 tahun. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah cukup beradaptasi dengan pekerjaan mereka dan perusahaan dalam rentang waktu tersebut, yang bisa menandakan tingkat kenyamanan dan stabilitas dalam pekerjaan mereka. Sebanyak 21% responden memiliki masa kerja melebihi 3 tahun, yang menunjukkan adanya loyalitas yang kuat terhadap perusahaan, dimana karyawan dengan masa kerja panjang umumnya memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi serta lebih berpengalaman dalam melaksanakan berbagai tugas yang diberikan (Kayatun et al., 2022). Sementara itu, hanya 6% karyawan dengan masa kerja kurang dari 1 tahun, yang bisa mengindikasikan adanya tingkat rotasi yang lebih tinggi pada segmen ini, atau mungkin juga mencerminkan pekerja baru yang masih dalam tahap adaptasi. Dengan demikian, distribusi masa kerja ini memberikan gambaran penting mengenai tingkat retensi dan kestabilan karyawan di perusahaan, di mana sebagian besar sudah berada dalam tahap yang cukup lama untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan perusahaan (Kautish et al., 2024).

Tabel 2. Terkait Penghasilan Karyawan Dengan Masa Kerja di Perusahaan Industri

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
< 2 juta	3	20
2 juta – 4 juta	11	67
> 4 juta	2	13
Total	15	100

Terkait dengan distribusi penghasilan karyawan, penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan, yaitu 67%, berada dalam kisaran penghasilan antara 2 juta

hingga 4 juta, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan perusahaan ini menerima kompensasi yang termasuk dalam kategori menengah. Penghasilan yang berada dalam kisaran ini kemungkinan besar menciptakan tingkat kepuasan kerja yang cukup stabil, meskipun beberapa karyawan mungkin merasa bahwa kompensasi mereka belum optimal berdasarkan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka emban. Sebanyak 20% karyawan menerima penghasilan di bawah 2 juta, yang bisa menunjukkan ketidakpuasan atau kebutuhan untuk peningkatan kompensasi, terutama bagi mereka yang merasa kontribusinya lebih besar dibandingkan dengan gaji yang diterima. Sedangkan 13% karyawan memperoleh lebih dari 4 juta, yang mungkin menandakan adanya segmen karyawan dengan peran atau posisi yang lebih senior atau lebih berpengalaman, yang mendapatkan imbalan finansial yang lebih tinggi. Secara keseluruhan, distribusi penghasilan ini memberikan gambaran mengenai persepsi terhadap kesejahteraan karyawan, yang berpotensi mempengaruhi tingkat kepuasan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan, meskipun gaji bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kedua variabel tersebut (Kayatun et al., 2022).

Pembahasan

a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dalam Lingkungan Industri

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang sangat mempengaruhi loyalitas karyawan, terutama di lingkungan industri yang penuh tantangan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang berikutnya akan mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Faktor pertama yang paling signifikan adalah kompensasi atau gaji. Penghasilan yang memadai menjadi salah satu keperluan dasar yang perlu untuk dipenuhi oleh perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa gaji yang diterima sebanding dengan tugas yang dilaksanakan, maka kepuasan kerja mereka akan meningkat. Namun, tidak hanya nominal gaji yang menjadi fokus utama. Aspek lain yang juga penting adalah keadilan dalam distribusi kompensasi. Perusahaan yang mampu memberikan gaji sesuai dengan prestasi atau kontribusi yang diberikan karyawan, akan lebih mudah membangun kepuasan kerja di kalangan karyawan mereka. Sebaliknya, ketidakadilan dalam pemberian kompensasi bisa menyebabkan ketidakpuasan yang berujung pada penurunan loyalitas, bahkan berisiko meningkatkan tingkat turnover yang tinggi. Selain faktor kompensasi, faktor lingkungan kerja juga mempunyai peran krusial di dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan fisik

yang nyaman, aman, dan mendukung bisa memicu peningkatan pada kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugas mereka (Maniendarana et al., 2024).

Misalnya, pencahayaan yang cukup, ventilasi yang baik, serta fasilitas yang memadai seperti ruang istirahat atau ruang meeting yang mendukung, bisa membuat suasana kerja yang produktif dan menyenangkan. Begitu pula dengan hubungan sosial di tempat kerja yang dapat memberikan dampak signifikan pada kepuasan kerja. Karyawan yang berhubungan secara baik dengan rekan kerja dan atasan biasanya akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Dalam lingkungan industri yang sering kali melibatkan kerja tim atau kelompok, komunikasi yang efektif dan kerja sama antar sesama karyawan sangat dibutuhkan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh rekan-rekannya akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerja mereka. Aspek penting lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk berkembang. Perusahaan yang memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka akan menciptakan rasa kepuasan yang lebih besar (Bennouna et al., 2024). Program pelatihan, pendidikan, atau kesempatan untuk mendapatkan promosi sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang akan lebih terikat dan merasa dihargai. Sebaliknya, karyawan yang merasa terjebak dalam posisi yang stagnan tanpa adanya prospek untuk berkembang, cenderung merasa tidak puas, yang dapat menurunkan motivasi mereka dalam bekerja dan berdampak pada loyalitas mereka terhadap perusahaan. Selain itu, faktor pengakuan atas kinerja juga menjadi salah satu faktor yang mendasar dalam menentukan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa usaha dan kerja keras mereka dihargai oleh perusahaan akan merasa lebih dihargai dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi (Gazi et al., 2024).

b. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dalam Lingkungan Industri

Loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan, terutama dalam industri yang sangat kompetitif. Loyalitas karyawan bukan hanya berkaitan dengan komitmen untuk tetap bekerja di perusahaan, tetapi juga dengan dedikasi terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi kepentingan organisasi. Dalam konteks ini, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penentu utama yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara tingkat kepuasan kerja dengan loyalitas

karyawan (Lotfi, 2013). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan, karena mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak. Kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik itu terkait dengan gaji, kesempatan pengembangan, maupun lingkungan kerja yang kondusif, lebih mungkin untuk menunjukkan loyalitas yang tinggi. Loyalitas ini tercermin dalam sikap dan perilaku mereka yang mendukung tujuan perusahaan, seperti meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat absensi, serta meminimalkan risiko pengunduran diri atau turnover. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih bersemangat dalam bekerja dan tidak mudah tergoda untuk mencari peluang kerja lain, bahkan jika ada tawaran yang lebih menguntungkan dari perusahaan lain (Bennouna et al., 2024).

Loyalitas karyawan yang tinggi juga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Karyawan yang loyal cenderung lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan lebih siap menghadapi tantangan yang dihadapi perusahaan. Mereka juga lebih terbuka terhadap pelatihan dan pengembangan keterampilan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Dalam industri yang terus berubah, memiliki karyawan yang loyal dan berdedikasi adalah salah satu aset paling berharga yang dapat dimiliki perusahaan (Kayatun et al., 2022). Loyalitas ini juga dapat menciptakan atmosfer kerja yang positif dan mendukung terciptanya budaya organisasi yang kuat, yang sangat penting dalam menghadapi kompetisi global yang semakin ketat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang sangat erat antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja karyawan, seperti menyediakan kompensasi yang adil, kesempatan untuk berkembang, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Melalui upaya tersebut, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan yang pada gilirannya akan memperkuat posisi perusahaan di pasar industri yang kompetitif (Lotfi, 2013).

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas karyawan memiliki hubungan yang sangat erat dalam lingkungan industri. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang nyaman, kesempatan untuk berkembang, serta pengakuan atas

kinerja karyawan. Ketika faktor-faktor ini terpenuhi, karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang berujung pada meningkatnya loyalitas terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan yang tinggi, pada gilirannya, berkontribusi pada peningkatan kinerja dan stabilitas perusahaan, karena karyawan yang loyal lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, mengurangi turnover, dan siap menghadapi tantangan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan penurunan loyalitas yang berisiko merugikan perusahaan, baik dari segi produktivitas maupun biaya operasional terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan dan mengelola kepuasan kerja secara efektif untuk membangun loyalitas karyawan yang kuat, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan dalam menghadapi persaingan industri yang semakin ketat.

DAFTAR REFERENSI

- Apendi, D. A. O., Li, K., Pea-Assounga, J. B. B., & Bambi, P. D. R. (2025). Investigating the impact of e-banking, employee job security, innovativeness, and productivity on organizational performance: Perspectives from South Africa. *Sustainable Futures*, 9, 100605. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100605>
- Bennouna, A., Boughaba, A., Djabou, S., & Mouda, M. (2024). Enhancing workplace well-being: Unveiling the dynamics of leader-member exchange and worker safety behavior through psychological safety and job satisfaction. *Safety and Health at Work*, 16, 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2024.11.003>
- Bui, Q. T., Do, V. P. A., Tran, L. L., & Nguyen, P. M. (2024). Examining the relationship between corporate social responsibility, organizational citizenship behavior, and job satisfaction: Evidence from Vietnamese manufacturing firms in the digital age. *Procedia Computer Science*, 253, 717–726. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.133>
- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025). Green human resource management and sustainable practices on corporate reputation and employee well-being: A model for Indonesia's F&B industry. *Environmental Challenges*, 18, 101082. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101082>
- Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M. B., & Senathirajah, A. R. S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10, 100427. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Kautish, P., Lim, W. M., & Lavuri, R. (2024). Values, wellbeing, and job satisfaction in telework: Evidence from IT-enabled service firms. *Technology in Society*, 80, 102762. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102762>

- Kayatun, S. N., Tajuddin, T., & Masniar. (2022). Hubungan kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan. *Metode Jurnal Teknik Industri*, 8(1), 31–40.
- Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10, e29821. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Lotfi, M. H., & Shirazi Pour, M. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073–2079. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.168>
- Maniendarana, S. K., Ahmad, A. R., Mohamad, A., Seman, N. A. A., & Mohamad, A. (2024). Managing workplace conflict for enhancing employee satisfaction in MSMEs. *Procedia Computer Science*, 253, 636–643. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.125>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungrakul, J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment, and job satisfaction in the Thai automobile parts manufacturing industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 170. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030170>
- Phuong, N. N. D., Hu, N. H., & Anh, N. D. T. (2024). Beyond the price: Unlocking the power of service employee self-efficacy in building low-cost airline loyalty in emerging countries. *Transportation Research Procedia*, 80, 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2024.09.013>
- Strenitzerova, M., & Komackova, S. (2023). The impact of age diversity on employee turnover and loyalty in the postal sector. *Transportation Research Procedia*, 74, 172–179. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.127>